

ERITYISHERKKIEN IHMISTEN JOHTAMINEN TIETOTYÖSSÄ

Kandidaatin tutkielma
Altti Salomäki
Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu
Kevät 2018

Tekijä Altti Salomäki

Työn nimi Erityisherkkien ihmisten johtaminen tietotyössä

Tutkinto kauppatieteiden kandidaatti

Koulutusohjelma johtaminen

Työn ohjaaja(t) Sari Yli-Kauhaluoma

Hyväksymisvuosi 2018

Sivumäärä 26

Kieli suomi

Tiivistelmä

Erityisherkkyydellä tarkoitetaan autonomisen hermoston perinnöllistä ominaisuutta, joka on noin joka viidennellä ihmisellä. Kyse on taipumuksesta ja tyylistä toimia ja reagoida ympäristön ärsykeisiin, sekä temperamenttiin liittyvästä emotionaalisesta reagoivuudesta ja aistiherkkyydestä (sensory processing sensitivity, SPS). Erityisherkkä ihminen tiedostaa ympäristöstään vivahteita muita tarkemmin, ja nämä havainnot aiheuttavat usein tavallista vahvempia tunnereaktioita.

Erityisherkkyydelle tunnistettuja pääpiirteitä on neljä: tarkka havainnointikyky, kuormittumisalttius, vahva eläytymiskyky ja syvälinen tiedon käsittely. Erityisherkkyyteen liittyvät persoonallisuuden piirteistä sisäänpäin suuntautuneisuus, avoimuus, neuroottisuus ja tunnollisuus. Erityisherkkät ihmiset kokevat usein olevansa virheellisiä, mitä tunnetta voimistavat herkkyyteen liitetyt ennakkokäsitykset.

Merkittävällä osalla ihmisistä ilmenevät, muista tunnistettavasti poikkeavat taipumukset ja toimintatyyli asettavat työelämässä erityisvaatimuksia henkilöjohtamiselle. Tämä kirjallisuustutkimus ottaa kantaa ja etsii vastausta kysymykseen, miten erityisherkkien henkilöiden tarpeet voidaan huomioida erityisesti nykyaikaisessa tietotyössä. Tutkimus tarkastelee, millaisena erityisherkkyyks ja tietotyö näyttäytyvät sekä millaisia kokemuksia erityisherkillä on työelämästä, ja esittää päätelmiä siitä, miten erityisherkkyyks on huomioitavissa henkilöjohtamisessa tietotyössä.

Tietotyöllä viitataan muutokseen, jossa perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on suurelta osin korvautunut korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa edellyttävillä tehtävillä. Tietotyölle tunnusomaiset vaatimukset liittyvät suuren tietomäärän vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen. Työssä korostuu luovuus rutiinien sijaan, ja työvälineistä riippumattomat kognitiiviset prosessit ovat työn kaikkein ratkaisevin ja tietointensiivisin osa. Työtehtävät kytkeytyvät erottamattomasti henkisuhteisiin ja vuorovaikutukseen.

Koska vallitseva kulttuuri suosii luonteenpiirteitä, jotka ilmenevät ei-herkällä enemmistöllä, erityisherkillä on usein vaikeuksia toimia sosiaalista statusta, itsevarmaa olemusta ja ulosantia korostavassa työelämässä. Heidän itsetuntonsa horjuu helposti ja he kuormittuvat tilanteista, jotka eivät aiheuta muille vastaavaa ylivirittymistä ja sosiaalista väsymistä. Erityisherkkien motivaatioon vaikuttaa muita enemmän kokemus työn tarkoituksellisuudesta, henkinen ja fyysinen työympäristö ja sosiaalisten suhteiden syvyys. Samalla erityisherkillä on ominaisuuksia, jotka ovat nähtävissä hyödyllisinä erityisesti tietotyössä. Erityisherkkät menestyvät tilanteissa, joissa ympäristö on heitä ja heidän piirteitään kannustava ja kun ympäristöstä on poistettu sinne kuulumattomat fyysiset ja henkiset häiriötekijät. Erityisherkkät ovat usein muita tavoitteellisempia ja määrätietoisempia ja heillä on taipumus luovuuteen, uteliaisuuteen ja avoimuuteen. Ihmisten välisissä suhteissa erityisherkkien empatiakyvyllä ja taidolla lukea ihmisiä tarkasti on alati kasvava merkitys.

Tutkimuksen päätelminä esitetään erityisherkkien johtamiseen tietotyössä kolmea muutosta, jotka koskevat tarvetta erityisherkkyyden tunnistamiseen ja tunnustamiseen, tarvetta luovuuden ruokkimiseen sekä fyysisen ja henkisen työympäristön muokkaamiseen erityisherkillä sopivaksi.

Avainsanat erityisherkkyyks, tietotyö, henkilöjohtaminen

Sisällys

1. Johdanto.....	2
2. Erityisherkkä ihminen	4
3. Erityisherkkän tietotyöläisen työympäristö	11
4. Erityisherkkä työssä	15
5. Erityisherkkien johtaminen tietotyössä	19
6. Lopuksi	25
7. Lähteet	26

1. Johdanto

Istun Kreikassa hotellihuoneiden edustalla olevalla lepopaikalla. On myöhä ja olen väsynyt päivästä kollegoiden jatkuvasti ympäröimänä, mutta olen päättänyt olla sulkeutumatta huoneeseen palautumaan ja jäädä hetkeksi puhumaan ystäväni kanssa. ”Sanoit, että olen herkkä, mikä pitää varmasti paikkansa. Tarkoititko sen olevan hyvä vai huono asia?” kysyn häneltä. ”Siinä, että on herkkä, on pelkästään hyviä ominaisuuksia”, hän vastaa, mutta näen hänen katseestaan, ettei se välttämättä ole pelkästään totta. Puoli vuotta matkasta Kreikkaan, jonne lähdimme koko sadan hengen työpaikan voimin, kirjoitan tätä johdantoa hyvin henkilökohtaiseen aiheeseen: mitä erityisherkkyyys on ja mitä ominaisuuksia siihen liittyy? Esimiehenä asiantuntijayrityksessä, joka pyrkii olemaan alansa paras työnantaja muillakin tavoin kuin lennättämällä henkilöstönsä palkintomatkalle tavoitteiden saavuttamisen kunniaksi, minun olisi ymmärrettävä, miten ihmiset havainnoivat ympäristöään ja miten eri tavoin ja erilaisella voimakkuudella he reagoivat ympäriltään aistimiinsa ärsykkeisiin. Miten eri tavoin ihmiset tuntevat sen, mitä he tuntevat? Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä huomioimaan henkilökohtaiset ominaisuudet työn suunnittelussa ja mitoittamisessa, mutta miten huomioida erot yksilöllisessä herkkyydessä ja temperamentissa? Miten erityisherkkien usein vahvasti sisäisesti ohjautuvina kannattaisi säädellä työn tekemisen tapojaan välttyäkseen liialliselta kuormittumiselta? Onko heillä poikkeavia kykyjä, joita ei täysin osata hyödyntää? Mitkä ominaisuuksista ovat työuralla menestymisen esteenä ja onko niihin mahdollista vaikuttaa? Kyetäkseen ymmärtämään tämän kaiken on ensin ymmärrettävä itseään ja kaltaisiaan, erityisherkkyyttä heikkoutena ja vahvuutena.

Yhdysvaltalainen psykologian tohtori Elaine Aron on tutkinut ja kuvaa erityisherkkyyttä kirjassaan *The Highly Sensitive Person* (1996; suom. *Erityisherkkä ihminen* 2013). Aronin mukaan noin 15–20 % ihmisistä voidaan luokitella erityisherkkiksi. Erityisherkkyyttä tutkitaan autonomisen eli tahdosta riippumattoman hermoston perinnöllisenä ominaisuutena, joka ei ole yleisyytensä takia diagnosoitavissa sairaudeksi tai häiriöksi. Kyse on taipumuksesta ja tyylistä toimia ja reagoida ympäristön ärsykkeisiin, sekä temperamenttiin liittyvästä emotionaalisesta reagoivuudesta ja aistiherkkyydestä (sensory processing sensitivity, SPS). Aronin ja Aronin (1997) mukaan erityisherkkä ihminen tiedostaa ympäristöstään vivahteita muita tarkemmin, ja nämä havainnot aiheuttavat usein tavallista vahvempia tunnereaktioita. Erityisherkkä reagoi voimakkaasti yhtä lailla ääniin, valoihin ja silmäkulmassa erottuvaan liikkeeseen kuin ympäröivään ilmapiiriin tai omiin ajatuksiinsa ja tunteisiinsa. Tunneherkillä herkkyyys liittyy

vahvasti empatiakykyyn ja taipumukseen eläytyä voimakkaasti toisten asemaan. Erityisherikän tapa tulkita aistimaansa on erilainen kuin ei-herkällä enemmistöllä, mikä voi johtaa pahimmillaan oloon, ettei tunteitaan pysty hallitsemaan. Ympärillä tulvivat ärsykkeet uuvuttavat, ja negatiivisia tuntemuksia alkaa ennakoida ja niihin varautua etukäteen. Pahimmillaan erityisherikka alkaa vältellä kuormittaviksi tuntemiaan tilanteita ja luovuttaa tavoitteista niihin liittyvän pettymyksen mahdollisuuden takia.

Terminä erityisherikkyys on osin harhaanjohtava. Joka viidennellä ihmisellä olevan taipumuksen nimeäminen erityiseksi vertautuu siihen, että yli 187-senttisiä suomalaismiehiä kutsuttaisiin erityispitkiksi (miesten pituuskeskiarvon ollessa THL:n (Borodulin ym. 2013) mukaan 177 cm ja pituuden keskihajonnan 7,42 cm). Koko maailmassa erityisherikkiä on arviolta yli 1 000 000 000, ja heitä on yhtä paljon tai enemmän kuin vasenkätisiä. Englanninkielinen termi *high sensitivity* kuvastaa mielestäni suomennostaan paremmin yksilöllistä kykyä ja taipumusta havainnoida ja tulkita aistiärsykeitä ja reagoida niihin keskivertohenkilöä voimakkaammin. Yleisyydestään huolimatta erityisherikkyys on julkisuudessa suhteellisen vähän käsitelty aihe, joka on 2010-luvulla ollut esillä lähinnä naistenlehdissä ja viihteellisissä elämänhallintaoppaissa. Aihe koskettaa merkittävää vähemmistöä, jonka herikyyden tunnistaminen ja tiedostaminen voi auttaa ihmisiä menestymään tyypillisesti itsevarmuutta, sosiaalisuutta ja ulospäin suuntautuneisuutta korostavassa ja suosivassa yhteiskunnassa nykyistä paremmin. Pahimmillaan synnynnäisen eroavuuden huomioimatta jättäminen koulu- ja työelämässä on nähtävissä jopa rakenteellisena syrjintänä. Kun erityisherikkyys on yleisempää naisilla kuin miehillä (Aron 1997, 356), kyseessä on myös sukupuolten tasa-arvokysymys. Ennen kaikkea aisti- ja tunneherikyyden ja niihin liittyvien taipumusten huomiointi voi auttaa ihmisiä jaksamaan, innostumaan, tuntemaan tyytyväisyyttä itseensä ja tavoittelemaan siten onnellisuutta.

Merkittävällä osalla ihmisistä ilmenevät, muista tunnistettavasti poikkeavat taipumukset ja toimintatyyli asettavat työelämässä erityisvaatimuksia henkilöjohtamiselle. Tämä kandidaatin tutkimustyö ottaa kantaa ja etsii vastausta kysymykseen, miten erityisherikkien henkilöiden ominaisuudet ja tarpeet voidaan huomioida erityisesti nykyaikaisessa tietotyössä. Tarkastelen tässä kirjallisuustutkimuksessa ensin erityisherikyyteen liittyviä neurologisia ominaisuuksia, sen jälkeen nykyaikaisen tietotyön ominaispiirteitä ja työympäristön muutosta, erityisherikkien kokemuksia työelämästä ja lopuksi näiden pohjalta tehtynä yhteenvetona ja omien kokemusteni reflektointina päätelmiä siitä, miten erityisherikkyys näyttäytyy ja on huomioitavissa henkilöjohtamisessa tietotyössä. Keskityn erityisesti teemoihin, mitä erityisherikkien ihmisten

johtaminen vaatii työn kuormittavuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistamisessa ja huomioimisessa työkuulttuurin, toimintatapojen, henkilösuhteiden, esimiestyön ja palautteenannon osalta, sekä miten herkkien tavat motivoitua ja lannistua vaikuttavat lahjakkuuden esiintuloon tai jäämiseen piiloon.

Aihe on tärkeä, sillä vaikka tutkimusta aistiherkkyydestä (SPS) on tehty runsaasti, herkkyyttä ja temperamenttia ei välttämättä osata ottaa huomioon työpaikoilla. Erityisherkkyyttä ja erityisherkkyyteen liittyviä tunnereaktioita ei yleensä tunnisteta, tai herkkyyteen liittyviä piirteitä pidetään länsimaisessa työkuulttuurissa piilotettavina poikkeavuuksina ja heikkoutena. Silti ja siksi vasta ymmärtäessään, mistä erityisherkkyydessä on kysymys ja mitä mahdollisuuksia se ihmisissä ja työyhteisöissä avaa, alkaa ymmärtää ihmisten johtamista. Erityisherkkille tutustuminen omaan synnynnäiseen eroavuuteensa ja tunnistautuminen erityisherkkien viiter ryhmään kuuluvaksi voi toimia yhtä voimakkaana silmiä avaavana kokemuksena kuin mitä aiheeseen perehtyminen on minulle merkinnyt.

2. Erityisherkkä ihminen

Erityisherkkyydelle tunnistettuja pääpiirteitä on neljä: tarkka havainnointikyky, kuormittumisalttius, vahva eläytymiskyky ja syvälinen tiedon käsittely. Erityisherkkä ihmisen aistihavainnot ovat hienovaraisia ja tarkkoja, ja erityisherkkä havaitsevat vähäisempiä ärsykeitä kuin ei-herkkä henkilöt. Erityisherkkä aistit eivät kuitenkaan ole paremmat kuin muilla, vaan kyseessä on hermoston herkkä reagointi havaintoihin. Sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat yksilöllisiin tapoihin käsitellä aistiärsykeitä. Osa ihmisistä on neurologisesti herkempiä, jolloin heillä on alempi kynnyks reagoita tietynlaisiin havaintoihin ja syötteisiin samaan aikaan, kun kynnyks toisentyypisiin ärsykkeisiin reagoitiin on korkeampi. (Aron & Aron, 2013). Herkkyyks vertautuu filmin valoherkkyyteen. Herkkä filmi tarvitsee vähemmän valoa valottuakseen, ja sillä on siis helpompi kuvata vähässä valossa, mutta suuri herkkyyks lisää kuvaan tulevaa kohinaa ja kuva voi ylivalottua. Herkkyydessä ei ole kyse siitä, että ihminen olisi vallitsevien käsitysten mukaan ylitunteellinen ja heikko tai herkkänahkainen, vaan herkkyyks on fysiologinen ominaisuus, joka saa vastaanottamaan samasta aisti-informaatiosta käsiteltäväksi enemmän tietoa kuin mihin ei-herkkä ihminen pystyy. Lähtökohtaisesti ominaisuus tulisi siten nähdä olosuhteiden salliessa hyödynnettävänä vahvuutena.

Erityisherkkyyden ja aisti- ja tunneherkkyyden tutkimus nojaa Aronin ja Aronin (1997) kehittämään yksilölliseen kysymyssarjaan (*highly sensitive person scale*, HSPS), joka mittaa

yksilön herkkyyttä erilaisiin ulkoisiin ärsykeisiin kuten koviin ääniin, kipuun, nälkään, kofeiiniin tai väkivaltaisiin elokuviin, sekä ympäristön vivahteisiin ja tunnereaktioita aiheuttaviin tekijöihin kuten muiden ihmisten mielialaan, kiireeseen tai tarpeeseen suoriutua tarkkailun alla. Osa kysymyksistä pureutuu erityisesti tunneherkkyyteen, kuten kokeeko henkilö hänellä olevan moniulotteinen sisäinen elämä, tai vaikuttavatko taiteet ja musiikki häneen syvästi. Aronin ja Aronin tutkimuksen mukaan herkkyydellä on positiivinen korrelaatio tunteellisuuteen ja introverttiuteen eli sosiaaliseen sisäänpäin suuntautuneisuuteen, mutta herkkyydessä ei ole kyse pelkästään tunteellisuudesta ja sosiaalisesta sisäänpäin suuntautuneisuudesta (Aron & Aron 1997, 352-353, 362-363). Herkillä toistuvilla käytösmalleilla ja aistiherkkyydellä on päällekkäisiä oireita erilaisten diagnosoitavien sairauksien ja kliinisten häiriöiden kanssa kuten autismin kirjon (ASD), post-traumaattiseen stressihäiriön (PTSD) ja skitsofrenian (SZ) kanssa. Acevedon (2018) tutkimusryhmän mukaan aistiherkkyys on kuitenkin näistä jokaisesta selvästi erottuva neurologinen ominaisuus, johon liittyvät empatia ja vahvempi reagointi sosiaalisiin, tunteellisiin ja aistillisiin tehtäviin, ja johon liittyvät palkitseviin tunteisiin, muistiin, homeostaasiin, tietoisuuteen ja minuuteen kytkeytyvät aivoalueet.

Smolewska, McCabe ja Woody (2008) laajensivat Aronin ja Aronin erityisherkkyyttä mittaavaa yksiulotteista HSP-asteikkoa esteettisen herkkyyden (AES), matalan sensorisen kynnyksen (LST) ja kiihtymisherkkyyden (EOE) komponenteilla, joihin he luokittelivat Aronin ja Aronin kysymyssarjan kysymykset. Samalla he tutkivat erityisherkkyyden korrelaatiota välttämiskäyttäytymiseen (BIS) ja lähestymiskäyttäytymiseen (BAS), jotka ohjaavat ihmisen käytöstä ja suhtautumista tarjolla oleviin palkintoihin. Välttämiskäyttäytymiseen taipuvaliset ihmiset toimivat enemmän rangaistusten pelossa, kun lähestymiskäyttäytymiseen taipuvaliset ihmiset motivoituvat tarjolla olevista palkinnoista (Carver & White 1994, 319). Tutkimus osoitti erityisherkkyydellä olevan positiivisen korrelaation välttämiskäyttäytymiseen erityisesti kiihtymisherkkyyteen liittyvien kysymysten kohdalla, sekä erityisherkkyyden liittyvän persoonallisuuden viidestä suuresta Big Five -piirteestä Aronin ja Aronin (1997) havaitseman sisäänpäin suuntautuneisuuden lisäksi neuroottisuuteen ja avoimuuteen. (Smolewska, McCabe & Woody, 2008, 1269-1279). Neuroottisuus tarkoittaa sitä, että ihminen on pohjimmiltaan levoton ja huolestunut, ärtyy helposti ja on taipuvainen kokemaan syyllisyyttä. Avoimuus saa ihmisen arvostamaan älyllisiä asioita, kapinoimaan ja olemaan mukautumatta, tuottamaan epätavallisia ajatuskulkuja ja havainnoimaan itseään. (McCrae & John 1992). Kyseessä ovat erityisherkillä muita yleisemmin ilmenevät luonteenpiirteet, mutta niitä ei voi yleistää

koskemaan jokaista erityisherkkää. Noin 30 % erityisherkestä on ulospäin suuntautuneita eli puheliaita, seurallisia, luontevia ja itsevarmoja sosiaalisissa tilanteissa (Aron & Aron 1997; McCrae & John 1992). Erityisherkkyydellä ei myöskään ole negatiivista korrelaatiota kahteen muuhun viidestä suuresta luonteenpiirteestä, joten herkkä voi olla luonteeltaan miellyttävä eli sympaattinen, huomaavainen, lämmin, myötätuntoinen ja pidetty (Smolewska, McCabe & Woody 2008; McCrae & John 1992), ja heihin yhdistyy usein myös korostunut tunnollisuus (Cooper 2014, 84). BIS- ja BAS-luonteenpiirteiden väliin sijoittuvalla erityisherkillä voi mahdollisesti olla vahvempi välttämiskäyttäytymisen järjestelmä, mutta samalla myös kohtuullisen vahva lähestymiskäyttäytymisen järjestelmä. Tämän tyyppiset erityisherkit – jollaiseksi itsenikin tunnistan – voivat olla yhtäältä hyvin uteliaita ja toisaalta varovaisia, rohkeita mutta ahdistuneita, helposti kyllästyviä mutta samalla helposti ylivirittyviä. Paras mahdollinen virittyneisyys asettuu heillä hyvin kapealle alueelle. (Aron 2013, 57).

Tarkasta havainnointikyvystä on tehty useita tutkimuksia, jotka osoittavat erityisherkkien kiinnostavan huomionsa muita tarkemmin yksityiskohtiin. Gerstenberg (2012) on todennut erityisherkkien havainnoivan poikkeamia visuaalisissa kuviotehtävissä muita tarkemmin ja käyttäen havaintojen tekemiseen pidemmän ajan, sekä samalla kokevan aistiherkkyyttä mittaavan tehtävän kuormittavampana ja stressaavampana kuin ei-herkät. Jagiellowiczin tutkimusryhmä (2011) päätyi samanlaisiin tuloksiin tutkimuksessa, jossa koehenkilöiden tuli huomioida eroja keskenään erilaisissa valokuvissa. Aistiherkkien aivojen visuaaliseen tarkkaavaisuuteen liittyvät alueet aktivoituvat tavallista voimakkaammin silloin, kun kuvissa on pieniä eroja toisin kuin tilanteissa, joissa erot ovat suuria, koska aistiherkät seuraavat ja rekisteröivät muita tarkemmin nimenomaan hienovaraisia yksityiskohtia (Jagiellowicz ym. 2011, 45). Herkkä aistii nyansseja, joita muut eivät rekisteröi, ja he lukevat ympärillään olevia ihmisiä ja ympäröivää maailmaa jatkuvalla syötteellä.

Dunn (2001) jakaa henkilöt kahteen ryhmään sen perusteella, onko heidän neurologinen kynnyksensä reagoida aistiärsykkeisiin alhainen vai korkea. Matalan kynnyksen henkilöt häiriintyvät herkästi liikkeestä, äänistä, tuoksuista tai ihmisryhmistä ympärillään esimerkiksi koululuokassa tai elokuvateatterissa. He huomaavat tekstiilien pinnanmuodot, lämpötilat ja ruoan mausteisuuden muita nopeammin, ja esimerkiksi vaatteiden pesulaput tai tietyt kankaat voivat saada heidän olonsa epä mukavaksi. Tarkan havainnointikyvyn kääntöpuolena erityisherkkä ihminen on *altis kuormittumaan* liiallisesta aistimus- tai tietomäärästä, jos ärsykkeiden määrä ei ole henkilön itsensä hallittavissa ja rajoitettavissa. Intensiivinen tai pitkäkestoinen tapahtuma, esimerkiksi sosiaalinen tilanne, voi siten muodostua erittäin

kuormittavaksi ja hermostollisesti uuvuttavaksi (Aron 2013, 23). Kohtalaista virittyneisyyttä useimmille aiheuttavat tilanteet kuten vuorovaikutustilanteet tai esiintyminen voivat aiheuttaa erityisherkillä huomattavan virittyneisyyden tilan. Erityisherkkä voi reagoida hyvin voimakkaasti jo tilanteissa, jotka eivät herätä useimmissa ei-herkissä minkäänlaista reaktiota. Reagointi voi ilmetä esimerkiksi sydämen sykkeen kiihtymisenä, hengityksen ahdistumisena, käsien vapinana, hikoiluna tai tarpeena poistua herkkää kuormittavasta tilanteesta. (Aron 2013) Jatkuva ylivirittyneisyys johtaa uupumiseen ja voi johtaa edelleen täydelliseen sulkeutumiseen ympäristön ärsykkeiltä ja tilaan, jota kutsutaan transmarginaaliseksi estoksi (Rokhin, Pavlov & Popov 1963, ks. Aron 2013, 37).

Koska ärsykkeet vaikuttavat heihin voimakkaammin kuin korkean neurologisen kynnyksen omaavaan enemmistöön, aistiherkät tapaavat valita passiivisemmän tavan toimia ärsykeitä tulvivassa ympäristössä, mitä Dunn (2001) nimittää aistimuksia vältteleväksi strategiaksi (sensory avoiding strategy). Aistiherkät löytävät tapoja rajoittaa ärsykkeiden määrää päivän mittaa pysyttelemällä poissa häiriötekijöitä sisältävistä tilanteista ja kehittämällä rituaaleja ja rutiineja ylläpitääkseen totunnaisia, ennakoitavissa olevia aistikuviota ja kaavoja, joiden rikkoutuminen häiriötekijöiden takia voi tuottaa heille suurta mielipahaa. (Dunn, 2001, 611-612; Brown ym. 2001, 75-82). He oppivat välttelemään pelkotiloja ja ahdistusta tuottavia tilanteita kuten huomion kohteeksi joutumista, väkijoukkoja tai avoimia paikkoja tuntiessaan, että ympäristöstä on vaikea paeta tai olotilaansa saada apua (Hoffman & Bitran, 2007).

Erityisherkkien ihmisten tunteet ja tuntemukset voivat muutoinkin olla voimakkaita, ja heillä on *vahva kyky eläytyä* toisen asemaan, liikuttua ja vaikuttua helposti. Kyselytutkimuksissa on toistuvasti havaittu, että aistiherkillä ihmisillä on taipumus itkeä helposti, rakastua voimakkaasti tai tuntea äkillistä iloa (Jagiellowicz, Aron & Aron 2015, 3). Acevedon (2014) tutkimusryhmä selvitti vasta-avioituneiden parien valokuvilla, miten aistiherkkien nähdessä positiivisia ja negatiivisia kasvoniilmeitä heidän aivoissaan aktivoituvat tavallista voimakkaammin alueet, jotka kytkeytyvät havaintojen työstämiseen, tietoisuuteen vallitsevasta tilanteesta, empatiaan (peilisolut) ja toiminnan suunnitteluun. Erityisen vahvaa aktivoituminen on silloin, kun kuvassa on iloisia, koehenkilöille läheisiä ihmisiä. Herkät ihmiset siis kiintyvät voimakkaammin toisiin ihmisiin ja pystyvät samaistumaan heidän asemaansa erityisen hyvin.

Sen sijaan, kun havaintojen kohteena on erityisherkkä ihminen itse, on erityisherkillä vahva taipumus liialliseen kriittisyyteen. Aronin, Aronin ja Daviesin (2005) tutkimuksessa havaittiin, että aistiherkät reagoivat huomattavasti negatiivisemmin kognitiivista suoriutumiskykyä

mitanneissa testitilanteissa silloin, kun he uskoivat suoriutuneensa heikosti ja hieman muita negatiivisemmin tilanteissa, joissa he uskoivat suoriutuneensa hyvin. Tästä voidaan päätellä, että tunteet epäonnistumisesta tai epäonnistumisen mahdollisuuden pelosta vaikuttavat erityisherkkiin ihmisiin muita voimakkaammin, mikä tukee aiemmin mainittuja havaintoja erityisherkkyyden ja välttämiskäyttäytymisen välillä. Yhtenä huomioitavana tekijänä nousee esiin herkkyys torjutuksi tulemisen tunteelle (rejection sensitivity). Berenson ym. (2009, 1070-1071) osoittivat, että yksilöllinen herkkyys torjutuksi tulemiselle vaikuttaa keskittymiskykyyn ja suoriutumiseen päättelytehtävissä. Aistiherkät reagoivat keskittymiskykyä heikentävällä tavalla jo ympäröiviin vihjeisiin tilanteista, joissa heidän on mahdollisuus tulla torjutuksi. Pelko torjutuksi tulemisesta vaikuttaa sitä voimakkaammin, mitä läheisemmistä ja tärkeämmistä koetuista ihmissuhteista tai tilanteista on kysymys. Taitoluistelijan kaatuminen loppukilpailussa, hylkäys työhaastattelussa, negatiivinen palaute suoriutumisesta tai kielteinen vastaus treffeille pyydettyäessä vaikuttaa herkkään ihmiseen pettymyksenä moninkertaisesti ja saa pelkäämään ja välttelemään epäonnistumista jo etukäteen tavalla, joka näkyy vääjäämättä itse suorituksessa.

Erityisherkillä ihmisellä on tapa *käsitellä havaintoja ja tietoa syvällisesti*. Erityisherkkä ihminen tarkkailee sekä ympäristöään että sisäisiä kokemuksiaan, miettii eri vaihtoehtoja, vertaa tietoa aiempaan tietoon tai kokemuksiin ja yhdistää ulkoiset ja sisäiset havainnot kokonaisuudeksi. Tämä tiedon käsittelyprosessi ei ole aina tietoinen vaan perustuu usein intuitioon. Tietoisissa päätöksentekotilanteissa erityisherkkä saattaa huomata olevansa muita hitaampi, koska hän miettii eri vaihtoehtoja niin tarkkaan. Herkkä pohtii kokemiaan ja tulevia tapahtumia taajaan ja voi tuntea vaikeutta päästä näistä ajatuksista irti. Sen sijaan intuitioon perustuvissa ja osittain tai kokonaan tiedostamattomasti tehtävissä päätöksissä erityisherkkät tuntevat ”vain tietävänsä” miten asiat ovat, miten ne ovat kehittyneet menneisyydessä tai tulevat kehittymään tulevaisuudessa. (Aron 2013, 20; 37). Syvällisen käsittelyn näkökulmaa tukevat tutkimukset perustuvat eroihin aivojen osien aktivoitumisessa erilaisissa havaintojen käsittelyä vaativissa tehtävissä. Jagiellowiczin (2014) tutkimuksessa havaittiin, että erityisherkkät ihmiset käyttävät enemmän tiedon syvälliseen käsittelyyn tarkoitettuja aivojen osia erityisesti niissä tehtävissä, joissa tarkoituksena on erottaa hienoja vivahteita ja pieniä eroavaisuuksia. Acevedon (2014) tutkimus osoittaa, että erityisherkillä ihmisillä aivot aktivoituvat tavanomaista enemmän insulan eli aivosaaressa alueella, joka yhdistää sisäisten tunteiden ja ulkoisten tapahtumien ja aistimusten tiedot. Ero havaintojen syvemmissä käsittelytavassa on ensisijaisesti rakenteellinen ja hermostollinen, eikä opittu.

Edellä kuvattu monipuolinen ja tavallista syvempi tapa käsitellä aistimuksia herättää kysymyksen, ovatko aistiherkät myös kognitiivisesti tavallista lahjakkaampia. Geren (1999) tutkimuksessa havaittiin lahjakkaiksi tunnistettujen lasten, joiden älykkyydosamäärä on yli kaksi keskihajontaa keskiarvon yläpuolella ($\bar{AO} > 130$), olevan keskimääräistä herkempiä aistimaan ympäristön ärsykeitä ja reagoimaan niihin tavallista voimakkaammilla tunteilla ja käytöksellä. Zimmerman (2001) yhdistää kuusi lapsilla tunnistettua älykkyyden piirrettä, kirjallisen lahjakkuuden, halun oppia, syvällisen kiinnostuksen asioihin, tietoisuuden kyvykkyydestä, kyvyn ymmärtää uusia aiheita nopeasti ja kyvyn käsitellä syvällisiä aiheita tunteelliseen intensiteettiin, herkkyyteen, lujaan tahtoon ja taipumukseen sisäänpäin kääntyneisyyteen. Havainnot tukevat Silvermanin (1997) aiempia huomioita herkkyyden, intensiivisyyden ja perfektionismin yhteydestä lasten lahjakkuuteen ja lahjakkaiden lasten riskiin psykososiaalisiin ongelmiin, jotka voivat johtaa eristäytymiseen palkitsevista sosiaalisista kontakteista ikätovereiden kanssa.

Edellä kuvatuista syistä ja muistaen erityisherkkyyden korrelaation välttämiskäyttäytymiseen erityisherkkä tarvitsee kukoistaakseen ympäristön, jonka hän kokee turvallisenä, rohkaisevana ja mahdollisimman vähän kuormittavana. Jagiellowicz, Aron ja Aron (2015, 13) esittävät, että aistiherkkyys muodostuu haavoittuvuudeksi ympäristöissä, jotka tukevat yksilön suoriutumista heikommin, mutta vastaavasti siellä missä on tarjolla runsaasti tai edes riittävästi positiivisia tunneärsykeitä herkkien tarkemman huomion kohteeksi, aistiherkät saavat eniten hyötyä heidän suoriutumisestaan tukevasta ja kannustavasta ympäristöstä. Näkökulmaherkkkyyden (vantage sensitivity) käsite liittyy tähän havaintoon läheisesti. Näkökulmaherkkyys korostaa herkkien ihmisten erityisiä mahdollisuuksia hyötyä myönteisistä olosuhteista ja toimenpiteistä. Vaikka erityisherkillä on taipumus reagoida voimakkaasti epäonnistumiseen ja kohtaamaansa kritiikkiin ja kritiikiksi virheellisesti tulkitsemiinsa signaaleihin, on heillä samalla taipumus suoriutua muita paremmin erilaisista tehtävistä silloin, kun ympäristö on kannustava ja heidän kyvykkyytensä tunnustava. Erityisesti varhaislapsuuden kokemukset vaikuttavat merkittävästi aikuisiän suoriutumiseen ja toimintamalleihin erityisherkan reagoidessa erilaisiin ympäröiviin aistiärsykkeisiin ja vihjeisiin, koska positiiviset lapsuudenkokemukset vahvistavat myönteisiin kuviin liittyviä vahvoja reaktioita (Aron 2013, 16-17).

On pääteltävissä, että erityisherkkyydellä ja siihen liittyvällä taipumuksella välttämiskäyttäytymiseen on todennäköisesti merkitystä yksilön menestymiseen elämässä (tavalla, jolla menestystä länsimaaisessa kulttuurissa tyypillisesti arvioidaan). Välttämiskäyttäytymiseen ja sisäänpäin suuntautuneisuuteen taipuvaiset henkilöt pelkäävät

jäävänsä sanattomaksi tai tekevänsä jotakin kiusallista, mistä seurauksena on sosiaalinen vaivaantuneisuus (Aron 2013, 112). He eivät oletettavasti ole yhtä valmiita kilpailemaan asemasta, vallasta, vauraudesta tai ulkoisista ominaisuuksista kuin lähestymiskäyttäytymiseen taipuvaset ekstrovertit, jotka eivät pelkää sosiaalisia rangaistuksia kuten torjutuksi tulemistä tai epäonnistumisen tuottamaa pettymystä ja itsesyytöksiä erityisherkkien mitoissa. Kun Mount, Barrick ja Stewart (1998) tutkivat viiden suuren luonteenpiirteen vaikutusta henkilötason vuorovaikutusta vaativissa töissä suoriutumiseen, he havaitsivat, että ulospäin suuntautuneisuus, henkinen tasapainoisuus ja miellyttävyys ennustivat menestystä tiimityöskentelyä vaativissa tehtävissä. Anderson, Keltner ja Kring (2001) selvittivät, että ulospäin suuntautuneisuudella on eniten vaikutusta sosiaaliseen menestykseen ja statukseen viiteryhmissä sekä miehillä että naisilla. Neuroottisuus sen sijaan vaikuttaa sosiaaliseen menestykseen eniten alentavasti erityisesti miehillä. Lopuilla kolmella persoonallisuuden viidestä suuresta piirteestä, tunnollisuudella, avoimuudella tai miellyttävyydellä, ei ollut havaittavaa vaikutusta sosiaaliseen menestykseen, vaikka näilläkin piirteillä on luonnollisesti vaikutusta sosiaalisten suhteiden toimivuuteen yleisesti. Merkittävä havainto Chen, Rubinin ja Sunin (1992, 1341) kiinalaisilla ja kanadalaisilla 8-10-vuotiailla tekemästä tutkimuksesta on, että ulospäin suuntautuneisuuden ja herkkyyden vaikutus sosiaaliseen menestykseen on kulttuurisidonnaista. Siinä missä Kanadassa lapset leikkivät ja ystävystyivät mieluiten ulospäin suuntautuneiden ikätovereidensa kanssa, valitsivat kiinalaiset lapset seurakseen kaikkein mieluiten herkkiä ja ujoja leikkitovereita. Toisin sanoen ympäröivä kulttuuri ehdollistaa lapset jo hyvin nuorina näkemään tietyt persoonallisuuden piirteet sosiaalisesti toivottavina sen sijaan, että tätä valintaa ohjaisi biologinen vietti tai vaisto. Olemme siis valinneet suosia vallitsevaa enemmistön persoonallisuustyyppiä toivottavana erityisherkan vähemmistön kustannuksella.

Länsimaisessa kulttuurissa odotettu sukupuolirooli luo lisäksi odotuksen miehistä stoalaisina, tunteettomina, kilpailullisina, aggressiivisena, riskejä ottavina ja hallitsevina (Kimmel & Kaufman, 1994). Donaldson (1993) määrittelee *hegemonisen maskuliinisuuden* miehiltä odotettujen instrumentaalisten piirteiden kuten voimankäytön, pidättyvyyden, kovuuden, saavutusten ja menestyksen kautta. Sopimattomuus yksi yhteen tähän maskuliinisuuden rooliin voi saada erityisherkan miehen – ja miksi ei suorituskeskeisessä ympäristössä kenet tahansa – kokemaan ulkopuolisuuden tunnetta sekä syvää sisäistä ristiriitaa, ja näiden seurauksena peittämään temperamenttinsa heikkouksiksi luettavat ominaisuudet ja esimerkiksi esteettisen, visuaalisen tai ilmaisullisen lahjakkuutensa tai ekspressiiviset piirteensä kuten huolenpidon ja välittämisen feminiiniksi leimautumisen ja pilkan pelossa. Kun erityisherkkyyteen jo

muutenkin assosioidaan helposti pelko, arkuus, estoisuus ja levoton ylivirittyneisyys, ei ole ihme, että suorituskeskeisessä kulttuurissa on helpointa valita pyrkiä kätkemään kaikki herkkyyteen liitetyt ominaisuutensa, myös ne, jotka voisivat nykyaikaisessa työelämässä olla kilpailutekijöitä. (Aron 2013).

3. Erityisherhän tietotyöläisen työympäristö

Työelämä kehittyy jatkuvasti suuntaan, jossa työntekijän osaaminen on tuotantoväline ja merkittävä pääoma (Drucker 1999). Donkin (2009) on tunnistanut kuusi tällä vuosisadalla työn muutosta leimaavaa siirtymää: siirtymän teollisesta työstä tietotyöhön, toimistosta kotiin, ryhmätyöstä kohti yksilöllistä työskentelyä, prosesseista projekteihin, kiinteistä työajoista suurempaan joustoon ja selkeistä rooleista raja-aidat ylittäviin rooleihin. Tietotyöllä viitataan muutokseen, jossa perinteinen ruumiillinen tai suorittava työ on suurelta osin korvautunut korkeaa koulutusta sekä tiedon ja tietotekniikan hallintaa edellyttävillä tehtävillä. Tietotyölle tunnusomaiset vaatimukset liittyvät suuren tietomäärän vastaanottamiseen, käsittelyyn ja uuden tiedon tuottamiseen. Työtä tehdään usein tieto- ja viestintäteknologian avulla, ja työlle ominaista on osaamisen suuri merkitys yksittäisten työntekijöiden, työryhmien ja työorganisaatioiden tasolla. (Sitra & Työterveyslaitos 2000, 6). Tietotyö ei ole rutiininomaista, ja työnteossa korostuvat itsenäisyys, verkostoituminen, yhteistyö ja henkilösuhteet (Robertson & Swan 2003; Kogan & Muller 2006). Asiantuntijatehtävissä korostuvat vaatimukset luovuudelle, sosiaalisuudelle ja tuottavuudelle, ja näissä tehtävissä palkkaus ja edut ovat tyypillisesti keskimääräistä paremmat. Samalla työ on muuttunut henkisesti aiempaa kuormittavammaksi (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 24-29).

Aiemman tuotantoteknologioihin panostamisen asemesta todelliseksi kilpailukyvyyn lähteeksi ovat tulleet ihmisten henkiset kyvyt. Kyse on siis luovasta tiedon hyväksikäyttämisestä – ajatusten muuttamisesta myytäväksi tuotteeksi. Tietotyöhön yhdistyy korkea osaamisvaatimus, joka on useimmiten kytköksissä korkeaan koulutustasoon, ammattitaitoon ja työkokemukseen. Tietotyössä hyödynnetään tietoteknologiaa, mutta useimmat tietotyön vaiheista eivät ole suoranaisesti sidoksissa teknologian käyttöön. Tuottavuus syntyy informaatioteknologian soveltamisesta tiedon luomiseen, jalostamiseen ja käsittelyyn, joiden käytännöt ovat riippuvaisia jatkuvaan oppimiseen koulutetuista ihmisistä. Kun työssä korostuu luovuus rutiinien sijaan, ovat ajasta, paikasta ja työvälineistä riippumattomat kognitiiviset prosessit kaikkein ratkaisevin ja tietointensiivisin osa koko toimenkuvaa. (Blom, Melin & Pyöriä 2001).

Reich (1991, 190-203) kutsuu luovuutta korostavia tietotöitä *symbolianalyttisiksi palveluiksi*, johon kategoriaan kuuluvat työt edellyttävät ajattelua, ideointia, suunnittelua, vuorovaikutusta, ongelmanratkaisukykyä ja neuvottelutaitoa. Castells (2010, 258-259) kuvailee symbolianalyttisessä työprosessissa lisäarvon syntyvän pääasiassa innovaatioiden välityksellä. Innovaatiot nojaavat uuden tiedon löytämiseen ja soveltamiseen. Symbolianalyttisissä palveluissa inhimillisiä voimavaroja voidaan kohdentaa rutiinitöiden automatisoinnin ansiosta luoviin tehtäviin, ja niissä päätöksenteko on joustavaa, tuotantoprosessi integroitu, ja työssä hyödynnetään informaatioteknologian tarjoamaa skaalautuvaa ja mukautumiskykyistä infrastruktuuria.

Tietotyössä työroolit, työtehtävät ja projektit kytkeytyvät erottamattomasti henkilösuhteisiin, verkostoitumiseen ja vuorovaikutukseen (Donkin 2009). Asiantuntijaorganisaatioissa työskennellään useimmiten eri perustein kootuissa ja jatkuvasti vaihtuvissa tiimeissä. Tiimit koostuvat organisaatioiden sisäisistä ja ulkoisista osapuolista ja niiden jäsenet tekevät työtään itsenäisesti mutta samalla toisistaan riippuvaisina (Griffin, Neal & Parker 2007). Usein myös asiakas osallistuu kiinteänä osana näiden tiimien työskentelyyn, jolloin asiakas- ja toimittajaorganisaatioiden rajanveto hämärtyy. Palvelualan kasvaessa ulkoiset suhteet ovat yhä merkittävämmässä osassa, mikä tietotyössä tarkoittaa asiantuntijan oman henkisen panoksen suoraan näkymistä asiakkaan kohtaamisessa ja asiakkaan odotusten täyttymisessä.

Blom, Melin ja Pyöriä (2011, 123-127; 146) näkevät tietotyön uutena yhteiskunnallisena jakolinjana tuottavuudeltaan ja tulotasoltaan korkeampien asiantuntijoiden ja rutiinitöitä yhä suorittavien työläisten välillä. Tietotyö erottaa myös yhä jyrkemmin kansainvälisesti kilpailukykyiset taloudet heikommista kilpailijoistaan. Tiedon ja informaation hallinnalla on tuottavuuden kasvun myötä koko ajan suurempi kansantaloudellinen vaikutus ja merkittäväksi muodostunut rooli työelämän nykykäytännöissä. Luovuuden ja oppimisen mahdollistavan autonomian korostuminen on kuitenkin tapahtunut turvallisuuden ja pysyvyyden kustannuksella, mikä näkyy työn henkisen intensiteetin sekä aika- ja suorituspaineen kasvuna. Suorittavassa työssä on samalla tapahtumassa valtava muutos, kun perinteiset työtehtävät korvautuvat vauhdilla automaatiolla ja robotiikalla. McKinsey & Companyn (2017, 9) raportin mukaan globaalissa mittakaavassa jopa 375 miljoonaa työpaikkaa on korvattavissa automatisoinnilla ja tekoälyllä, mikä tarkoittaa 14% koko työvoimasta, ja lisäksi noin 60% ammateista on sellaisia, joissa työtehtävistä kolmannes voidaan automatisoida vuoteen 2030 mennessä – siis vain seuraavien reilun kymmenen vuoden aikana! Samalla jatkuvasti korkeampaa osaamistasoa vaativat uudenlaiset tehtävät synnyttävät pienen, markkina-arvoltaan

korkean tietotyöläisten eliitin, jonka ulkopuolelle putoamisen riski osaamis- ja tuottavuusvaatimusten edelleen kasvaessa on suuri.

Tuottavuuden kasvun seurauksena on kilpailun kiristyminen, joka on käytännössä näkynyt yksilöön kohdistuvien tulosvelvoitteiden ja työn kuormittavuuden kasvuna (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 24-29). Tietotyön tuottavuuden mittaaminen on kuitenkin vaikeaa. Druckerin (1999) mukaan tietotyöläisen tuottavuutta tarkasteltaessa on ensin vastattava kysymykseen, mikä on tehtävä. Koska tietotyö perustuu luovuuteen ja tiedon hyödyntämiseen uudella tavalla, vastuu työn tuloksesta lankeaa työntekijälle itselleen. Työn tuottavuutta ei siten voida erottaa yksittäisistä suorituksista ja niiden lopputuloksista. Tietotyöläisten on johdettava itseään, ja heillä on autonomia. Jatkuva innovointi on vääjäämätön osa työtä samoin kuin jatkuva oppiminen. Tuottavuus vaatii lisäksi, että tietotyöläinen haluaa työskennellä sitoutuneena organisaatiolleen muiden tarjolla olevien vaihtoehtojen sijaan. (Drucker 1999). Tietotyöläisen tuottavuuden mittaaminen vertautuu siten ammattijääkiekkoilijan tuottavuuden mittaamiseen. Onko jääkiekkoilija töissä silloin, kun hän on ottelussa kentällä vai luetaanko mukaan vuosia kestänyt osaamisen kasvattaminen? Lasketaanko tulokseksi maalit tai tilastomerkinnot, vai onko syntyvä hyöty edes arvioitavissa kokonaisuutena muulla tavoin kuin ensisijaisesti laadullisesti? Miten erottaa yksilön osuus yhteistyönä syntyvästä kokonaistuloksesta; päättääkö yksilön tulosten arvon lopulta joukkue, valmentaja, omistajat vai maksava asiakaskunta? Miten lasketaan tuotto pääomalle, kun tuotantokone on työntekijä itse?

Tuominen ja Pohjakallio (2012) nostavat esiin työn laadun ja syntyvän tuotoksen määrittelemisen haasteellisuuden. Tietotyössä on vaikeaa määrittää, mitä on konkretia; voiko esimerkiksi oivallus tai hyvä kysymys olla aikaansaannos? Todennettavuusongelman seurauksena työstä jää ihmisille tunne, että samaan aikaan kun työ on uuvuttavaa, he eivät saa työssään aikaan riittävästi tärkeitä, konkreettisia asioita. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 23). Blom, Melin ja Pyöriä (2001, 105-107) ovat huolissaan siitä, että autonomian ja palkkioiden suhde stressiin ja kontrolliin ei ole kehittynyt tietotyössä yksiselitteisesti positiivisesti. Kehityksen hintana työn kuormittavuuden on koettu kasvaneen, minkä taustalla on ennen kaikkea työn henkisen rasittavuuden kasvu erityisesti itsensä johtamiseen liittyvissä vaatimuksissa; tietotyöläisen aikataulu on selvästi kireämpi ja aikataulupaine henkisesti rasittavampaa kuin perinteisten työntekijöiden työssä. Tuominen ja Pohjakallio (2012, 49-56) huomioivat kaksi muuta työtapoihin liittyvää ongelmaa. Ensinnäkin työstä on tullut epämääräistä ja vaikeasti ennakoitavaa. Huonon suunnittelun takia työpäivät pirstaloituvat ja koostuvat liian monista keskeytyksistä, mikä lisää kiireen tuntua. Samalla vallitsee ikävä

olotila, että jossain on jokin tärkeämpi asia kuin se, mitä juuri sillä hetkellä on tekemässä. Toinen ongelma ovat ryhmätyön mukanaan tuomat haasteet ihmisten välisessä toiminnassa ja niistä seuraava negatiivinen ilmapiiri.

Työn kuormittavuuden vastapainoksi työn itsenäisyys on kasvanut sekä rutiinitehtävät vähentyneet ja korvautuneet vaihtelevilla ja osaamista vaativilla tehtävillä. Myös erilaiset joustavat työjärjestelyt ovat yleistyneet, ja yhä useammalla työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työaikatauluunsa, kunhan työn odotetut tuotokset valmistuvat määritetyssä aikataulussa eikä lopputuloksesta jouduta tinkimään. Itsenäisen suunnittelun lisääntymisestä huolimatta työn auktoriteettisuhteissa ei ole havaittavissa muutosta. Työn tuloksellisuuden ja työn laadun valvonta on jopa lievästi voimistunut, kun työn tuottavuutta kontrolloidaan tiiviisti. Kokonaisuutena katsoen työnjohtotehtävissä toimivien osuus kasvoi kahden vuosikymmenen aikana 1980-luvulta lukien. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 111-117). Laloux (2016) näkee kontrollin lisääntymisen syyksi organisaatioissa sen, että nykyjohtamiseen on sisäänkirjoitettu kiihko kyetä ennustamaan ja ohjailemaan tulevaisuutta. Tätä tarkoitusta ajamaan on kehitetty moninainen joukko työvälineitä esimerkiksi suunnitteluun, budjetointiin, tavoitteiden asettamiseen ja mittaamiseen, joiden hyödyntäminen nähdään välttämättömänä yritysten yhtä lailla kuin voittoa tuottamattomienkin yhteisöjen menestyksekkääseen johtamiseen. Nämä välineet voidaan nähdä ajattelutavan ilmentyminä, jossa organisaatio on kone, jonka ohjaimissa johtajan on oltava. Laloux haastaa tämän näkemyksen johtamisesta uudella ajattelutavalla, joka perustuu havainnointiin ja havaintoihin reagoimiseen. Tällöin organisaatiot ovat koneiden sijaan lähempänä eläviä organismeja, jotka ohjautuvat sinne mihin ne luonnostaan haluavat mennä – siis mihin ihmiset inspiroituvat ja motivoituvat ne viemään. (Laloux 2016, 115-116). Laajemmalla katsantokannalla tietotyön kehityssuuntaa voidaan ajatella siten, että organisaatiot ovat muuntumassa ärsykeisiin reagoiviksi kollektiivisiksi organismeiksi, joilta vaaditaan tulevaisuudessa kykyä toimintaympäristön tarkkaan havainnointiin ja havaintoihin reagointiin – eli herkkyyttä.

Tuominen ja Pohjakallio (2012) kiteyttävät omat päätelmänsä tietotyön tuomasta johtamisparadigman muutoksesta kolmeen vallankumoukseen. Heidän mukaansa tarvitaan *mielen vallankumous* eli on ymmärrettävä, mitä tehdastyöstä ajatustyöhön siirtyminen oikeasti tarkoittaa. *Mittaamisen vallankumouksessa* siirrytään ajan mittaamisesta aikaansaamisen mittaamiseen. *Johtamisen vallankumous* tuo ulkoisen johtamisen rinnalle sisäisen johtamisen vaatimuksen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 86). Tietotyössä ihminen havainnoi ja käsittelee

informaatiota sisällään tuottaakseen havainnoistaan jotakin todennettavasti uutta ja vaikuttavaa. Tietotyössä ihmisten johtaminen on siten nähtävissä herkkyyden johtamiseksi.

4. Erityisherkkä työssä

Aiemmissa luvuissa olen käsitellyt sitä, millainen on erityisherkkä ihminen ja millaisessa työympäristössä hän joutuu nykyaikana selviytymään. Käytän sanaa selviytyminen, koska työn tekemisen tavat eivät ole kehittyneet huomioimaan tietotyön olennaisimman työvälineen – aivojen – tarvitsemaa ylläpitoa. Kuten on osoitettu, aivojen toiminnassa on eroja. Erot vaikuttavat ihmisten toimintatapaan sosiaalisissa tilanteissa ja tavassa käsitellä tietoa. Tietotyönantajat kilpailevat huippuosaajista, jotka erottuvat kognitiivisilta kyvyiltään, asenteeltaan ja käytökseltään muista. Näiltä lahjakkailta ihmisiltä odotetut piirteet ja ominaisuudet eivät kuitenkaan tule irrallisina vaan niillä on usein vahva keskinäinen kytkös paitsi toisiinsa myös muihin, vähemmän toivottuihin piirteisiin ja taipumuksiin reagoida eri tilanteissa. Olennainen kysymys yksilön ja ympäristön suhteessa on, kumpi subjekteista nähdään korjattavana; muuttaako ihmistä sopeutumaan ympäristöönsä vai ympäristöä ihmisille paremmin soveltuvaksi? Ajattelutapa, jossa luonne-erojen takia suositellaan hakeutumista omien taipumusten ja toimintatyylien kannalta sopiviin ja tyypillisesti vähemmän lahjakkuutta vaativiin tehtäviin, johtaa väijäämättä eriarvoistumiseen ja hukattuun potentiaaliin aikana, jolloin osaamista vaativilla aloilla vallitsee osaajapula ja joilla aloilla on syntymässä osaamisen muista erottama eliitti.

Erityisherkillä on vaarana kärsiä heille huonosti sopivasta työympäristöstä, työkulttuurista ja johtamisesta, vaikka juuri heillä on erityisiä kykyjä, jotka voidaan nähdä vahvuuksiksi työelämässä ja erityisesti tietotyössä. Ketola (2015, 164) nostaa lehtiartikkeleista koostamastaan laadullisesta aineistosta erityisherkkien tunnistetuiksi hyviksi ominaisuuksiksi tunnetaitoisuuden ja tarkkuuden aistia toisten olotiloja, tunteita, tilanteita ja jaksamista, vivahteiden ja muutosten huomaamisen työpaikan ilmapiirissä, työtavoissa ja päämäärissä, vahvan empatiakyvyn mahdollistaman toimimisen opettajana, auttajana ja syvällisenä keskustelijana, sekä kyvyn kuunnella dominoimatta muita ja toimia hienotunteisesti asiakkaita ja työtovereita kohtaan. Herkkä on intuitiivinen, luova ja keksii uusia ratkaisuja (Ketola 2015), tunnollinen ja motivoituneena päämäärätietoinen ja kykenevä työskentelemään intohimoisen keskittyneesti pitkiä aikoja yhden aiheen parissa (Jaeger 2004), keskimääräistä useammin kognitiivisesti lahjakas (Zimmerman 2001) ja hyvä toimimaan muuttuvassa ympäristössä ilman

tarvetta vahvaan kulttuurilliseen sidokseen (Aron ym. 2010). Näiden ominaisuuksien vastapainona erityisherkan sosiaalinen varautuneisuus ja itsekriittisyys voivat kuitenkin johtaa lahjakkuuden jäämiseen piiloon ja omien kykyjen vähättelyyn kilpailutilanteissa ja esimerkiksi työhaussa. Erityisherkit tarvitsevat aikaa pohtia eri mahdollisuuksia ennen päätöksentekoa, joten tilaisuudet voivat mennä helposti heiltä ohi. Tunne omasta riittämättömyydestä voi saada herkan hakeutumaan kokonaan toisiin työtehtäviin ja työympäristöön hyväksytyksi tulemisen kokemuksen ja odotusten perässä.

Erityisherkkien kokemuksista työelämästä on tehty joitakin tutkimuksia. Cooperin (2014) laadullisessa tutkimuksessa käsitellään yhdeksää erityisherkkyyteen liittyvää teemaa: empatiaa, lapsuudenkokemusten vaikutusta, itsehoitoa, sisäisen tunne-elämän rikkautta, luovuutta, elämysthakuisuutta, yhteiskunnallista näkökulmaa, työympäristöä ja työn sisältöä sekä minäkäsitystä. Haastattelututkimuksesta käy ilmi, että erityisherkkyyys näkyy työelämässä hyvin samalla tavalla kuin työn ulkopuolellakin. Toisista ihmisistä tarttuvat tunnetilat muodostuvat helposti ongelmaksi jaksamisen kannalta. Lapsuuden kokemusten vaikutukset näkyvät suoriutumisessa, mutta vaikutukset voidaan kääntää keskimääräistä paremmaksi suoriutumiseksi, mikäli pitkäjänteisistä emotionaalisista ongelmista ja tunnetaakasta päästään yli. Syvemmät ja merkityksellisemmät ihmissuhteet merkitsevät erityisherkillä paljon ja he suhtautuvat hyvin halveksuvasti aggressiiviseen, kilpailulliseen, röyhkeään ja ylimieliseen käytökseen. Useimmat eivät välitä osallistua työpaikoillakaan pinnallisiin keskusteluihin vaan he suosivat kahdenkeskeisiä, läheisiä vuorovaikutustilanteita niin kollegoiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Haastatellut kuvailevat itseään tunnontarkoiksi ja vaativansa myös muilta, että asiat tehdään hyvin. Koska muut eivät ymmärrä erityisherkkien itselleen ja toisille asettamaa vaatimustasoa tai heidän kykyään suoriutua vaativista tehtävistä motivoituneina yli odotusten ja huomattavan nopeassa aikataulussa, kokevat erityisherkit kuitenkin jäävänsä työssään usein ulkopuolisiksi ja yksin. (Cooper 2014, 83-84).

Erityisherkkiä laajalti yhdistävä tunnollisuus on yksi persoonallisuuden viidestä suuresta piirteestä, joka kytkeytyy päämäärätietoisuuteen, luotettavuuteen ja järjestelmällisyyteen. Koska tunnolliset ihmiset ovat kurinalaisia, keskittymiskykyisiä, organisoituneita ja saattavat olla äärimmilleen vietyinä perfektionisteja, tunnollisuus on luonteenpiirteistä selvimmin työssä menestymistä ennustava (Judge, Higgins, Thoresen, Barrick, 1999, 635). Tunnollisuus on järkevyyttä, pätevyyttä ja asioista hyvin perillä olemista. Epätunnollisen ihmisen on vaikea noudattaa aikatauluja, ja hän on epäjärjestelmällinen ja epäluotettava. (McCrae & John 1992). Tunnollisuus ja siitä seuraava koviin tuloksiin tähtäävä työnteko kuitenkin vaatii, että työn

sisältö koetaan merkitykselliseksi. Cooperin (2014, 84-96) tutkimuksessa kaikki vastaajat ilmaisivat vahvaa tarvetta sille, että työllä on tarkoitus ja työ on autenttista sekä heille että muille. Grantin (2008) tutkimus, jota ei ole rajattu pelkästään erityisherkkiin, osoittaa, että merkityksellisenä koettu työ motivoi hyvin suoriutuksiin sellaisia työntekijöitä, joilla on vahvat yhteisölliset arvot ja jotka asettavat muiden tarpeisiin vastaamisen ja muita hyödyttävän työn tärkeysjärjestyksessä korkealle, ja joiden panos on vahvasti riippuvainen ulkoisista viitteistä työn vaikuttavuudesta. Yksilölliset erot ja sosiaalinen konteksti voivat siten vaikuttaa työsuoritukseen. Tätä teoriaa suhdemekanismeista Grant syvensi huomioilla, että työn merkityksellisyyden kokemuksella on yhteys ihmisten välisiin suhteisiin, koska sellainen työ koetaan merkityksellisimpänä, jonka lopputulokset työstä hyötyviin ihmisiin koetaan vaikuttavimpana. (Grant 2008, 54). Erityisherkkien kohdalla nämä havainnot yhdistyvät tapaan, jolla erityisherkkät kokevat kaikki tunteet mukaan lukien innostumisen, motivoitumisen ja kiintymyksen, muita voimakkaammin.

Csikszentmihalyi (1975, 49) osoitti, että yksilöt, jotka uskovat kykyjensä asettuvan korkeammalle kuin mitä heidän työnsä haasteet vaativat, saattavat kyllästyä helposti. Jaeger (2004) nimittää raadannaksi tylsää ja puuduttavaa työtä, joka ei ole tarpeeksi haastavaa. Hänen havaintojensa mukaan erityisherkkät jatkavat usein raadantatöissä liian pitkään, minkä seurauksena he ovat näistä lähtiessään emotionaalisesti uupuneita tavalla, joka vaatii vuosien palautumista. Samaan aikaan heidän olisi kuitenkin ansaittava elantonsa. Raatamisen vastakohtana voidaan nähdä kutsumus, joka Jaegerin terminologian mukaisesti tarkoittaa henkilökohtaisen kasvun ja todellisen luonteensa tunnistamisen myötä löytyvää intohimoa. Sen sijaan, että erityisherkkä hakeutuisi tietylle alalle ja keskittyisi uran luomiseen, hänen tulisiikin keskittyä hyvinvointinsa ylläpitämiseen ja antaa työn löytää hänet. Raatamisen ja kutsumuksen välille sijoittuu ammattilaisuus, jolla Jaeger kuvaa työtä, joka tarjoaa jonkin verran vaihtelua ja haasteita, ja jossa kykyjään voi hyödyntää tarvittavan tulotason saavuttamiseen. Tällaisissa ammateissa on kuitenkin pidemmän päälle vaarana motivaation ailahtelu raadannan kärsimyksen ja kutsumuksen sytyttävän intohimon välillä. (Jaeger 2004, 6-9).

Yksi useimmin mainittuja käsitteitä Cooperin (2004) haastatteluissa on luovuus, ja kolme neljästä vastaajasta kuvaili itseään luovaksi. Erityisherkkät ovat tarkan havainnointikykyä, esteettisyytensä ja visuaalisuutensa, mielen monimuotoisuutensa ja sisäsyntyisen uteliaisuutensa takia taipuvaisia luovuuteen (Aron & Aron 1997). Viidestä suuresta luonteenpiirteestä erityisherkkiin liitetty avoimuus on syvällistä tunnetason tietoisuutta ja älyllistä tarvetta hankkia ja laajentaa kokemuksia. Avoimuuteen liittyvät haaveellisuus,

taiteellisuus, tunteellisuus, joustavuus, älyllinen uteliaisuus ja suvaitsevaisuus siinä missä matala avoimuus tarkoittaisi perinteisiin sitoutumista, sovinnaisuutta ja pitäytymistä tutuissa tavoissa ja ympäristöissä. (McCrae & John, 1992). Erityisherkkien luovuus tulee ilmi Cooperin tutkimuksessa kyvykkyytenä muutokseen ja kehittämiseen, uusista ehdotuksista heille nopeasti syntyvinä vaikutelmina, tietynlaisena älyllisenä rehellisyytenä ja pyrkimyksenä totuudellisuuteen ja oikeellisuuteen kaikissa teoissaan. Sisäsyntyinen uteliaisuus kiinnittää huomion kiinnostaviin yksityiskohtiin ja ajaa hakemaan lisää syvällisempää ja laajempaa tietoa sekä käsittelemään ja yhdistelemään asioita uudella tavalla. Valtarakenteiden ja vallitsevien ajattelutapojen muuttamisen halun voi olettaa kehittyvän itsensä usein ympäristönsä syrjäyttämiksi kokeville erityisherkillä hyvin luontevasti. Cooperin tutkimuksessa nousee esiin erityisherkkien yleinen kiinnostus luoviin ja ilmaisullisiin aloihin kuten arkkitehtuuriin, piirtämiseen, valokuvaukseen, vaatetusalaan ja musiikkiin. (Cooper 2004, 61-68). Aron (2013, 140) nostaa esiin huomion, että taiteilijoille herkkyyks on sosiaalisesti hyväksyttyä ja muissa konteksteissa ongelmalliseksi mielletty erityisherkkyyden piirteet nähdään osana romantisoitua taiteilijamyymiä. Taiteilijat ovat erityisen herkkiä, kun koittaa aika esitellä työn tuloksia, selittää niitä, myydä, lukea arvioita niistä ja hyväksyä torjuntaa ja ylistystä. Suuren työn valmistuttua heillä seuraa menetyksen tai hämmennyksen tunne. Vastaavan henkisen ponnistuksen jälkeisen tyhjyyden tuntemuksen ja työstä irti jättämisen vaikeuden voi olettaa voivan toistua myös muilla aloilla työskentelevillä luovilla erityisherkillä.

Erityisherkkiin vaikuttavat syvästi ympäröivä ilmapiiri ja tunnetilat. Siksi Cooperin (2014) tutkimuksessa nähdään kriittisen tärkeänä, että erityisherkillä tarjotaan työskentelytila, joka sallii keskittymisen ja jossa ei ilmene konflikteja, ja jossa on mahdollisuus syntyä syvä, merkityksellinen yhteys muihin. Fyysiseltä ympäristöltä toivotaan luonnonvaloa ja suojaa liialta avonaisuudelta, epäjärjestykseltä, ahtaudelta, lämpötilavaihteluilta ja epämiellyttäviltä ääniltä ja hajuilta. Tavalla, jolla työ on organisoitu ja järjestelty, on merkittävä vaikutus työssä suoriutumiseen. Haastatellut toivat esiin suosivansa itsenäistä työskentelyä, joustavia työaikoja, henkisesti stimuloivaa työtä, aikaa keskittyä käsillä olevaan tehtävään ja sisällöltään vaihtelevaa työtä. Itsenäisyys tulee esiin erityisesti tavassa, jossa vastaajat vieroksuvat sitä, että heidän työskentelyään seurataan tai että he tuntevat työskentelevänsä seurannan alaisina. Vaikka erityisherkkät siten viihtyvät työskennellessään yksin, he suosivat myös pieniä, läheistä yhteistyötä tekeviä tiimejä, joissa jäsenet auttavat toinen toisiaan aktiivisesti ja joissa työntekijät jakavat intohimon tehdä työnsä hyvin. (Cooper, 2014, 84-86).

Koska työympäristöt eivät usein vastaa erityisherkkien tarpeisiin, useat tutkimukseen haastatelluista olivat siirtyneet työskentelemään osin tai kokonaan kotoa käsin tai alkaneet yksityisyrittäjiksi (Cooper, 2014, 84-86). Jaegerin (2004, 173) mukaan itsensä työllistäneet erityisherkkäät ovat tyytyväisempiä omaan työhönsä kuin palkkatyössä olevat. Myös Jaegerin havaintojen mukaan merkittävimmiten työtyytyväisyyteen liittyviksi asioiksi nousevat työolosuhteet, työn sisältö ja ihmisten avoin vuorovaikutus, joissa itsensä työllistäneiden vastausten erot palkkatyöläisiin olivat selvästi suurimmat. Vapaus hallita omaa työntekoaan, tehtäviään ja päivittäisiä aktiviteetteja, päätöksenteon helppous ja mahdollisuus vaikuttaa työn kannalta merkittäviin ihmissuhteisiin, jotka yhdessä mahdollistavat työssä luovuuden ja korkealle asetettavat tavoitteet, merkitsevät erityisherkkille poikkeuksetta erittäin paljon. Samalla on havaittavissa, että palkkatyössä kutsumuksen ja ihanteellisten työolosuhteiden löytäminen voi osoittautua vaikeaksi.

Cooperin (2014, 91-93) tutkimuksessa nousee esiin erityisherkkien minäkuva yhdistävä tuntemus siitä, että heissä itsessään on jotakin vikaa. Tunne on juurtunut syvälle, koska herkkyyks on ristiriidassa sosiaalisten valtanormien kanssa. Voidakseen haastaa nämä negatiiviset uskomuksensa on henkilöiden käytävä läpi mittava sisäinen ja ulkoinen uudelleentulkintaprosessi. Samalla Cooperin tutkimukseen haastatelluista erityisherkkistä useimmilla on muodostunut käsitys elämäntavoista, jotka ovat luonnostaan soveltuvampia heidän persoonallisuutensa piirteille, ja joissa korostuvat erityisesti empatia, intuitio, monipuolinen tunne-elämä, itsestään huolen pitäminen, luovuus, elämishakuisuus, laajempi käsitys sukupuolista, ihmisten tarpeiden kunnioittaminen sekä oman elämän uudelleensuuntaus muiden palvelemiseksi ja täydellisen läsnäolon tunteen tavoittelemiseksi yhteenkuuluvana osana ympäröivää maailmaa. Haastateltavien yhteisenä tavoitteena voidaan nähdä Csikszentmihalyin (1975, 36) kuvaama optimaalisen suoriutumisen tila, *flow*. Tämän päämäärän saavuttaminen on Cooperin mukaan kuitenkin päättymätön, itsensä hyväksymisestä lähtevä prosessi. (Cooper 2014, 90-95). Kun samaa täydellisen läsnäolon ongelmaa lähestytään erityisherkkien subjektin ulkopuolelta ja katse kiinnitetään ympäröivään työelämään ja sen kehittämiseen, on päädyttävissä toisenlaisiin, seuraavassa luvussa esiteltäviin johtopäätöksiin.

5. Erityisherkkien johtaminen tietotyössä

Erityisherkkyyks on synnynnäinen ominaisuus, joka vaikuttaa ihmisen käytökseen kaikkia tunteita voimistavasti. Koska vallitseva kulttuuri suosii luonteenpiirteitä, jotka ilmenevät ei-

herkällä enemmistöllä, erityisherkillä on usein vaikeuksia toimia sosiaalista statusta, itsevarmaa olemusta ja ulosantia korostavassa työelämässä. Heidän itsetuntonsa horjuu helposti ja he kuormittuvat tilanteista, jotka eivät aiheuta muille vastaavaa ylivirittymistä ja sosiaalista väsymistä. Lisäksi erityisherkkien motivaatioon vaikuttaa muita enemmän kokemus työn tarkoituksellisuudesta, henkinen ja fyysinen työympäristö ja sosiaalisten suhteiden syvyys, sekä erityisesti niiden puute. Erityisherkan tunteet voivat ailahtella nopeasti laidasta laitaan. Pidemmällä aikavälillä erot korostuvat ja voivat johtaa herkillä työuupumukseen. Huomionarvoista on, että työuupumuksen oireet, jatkuvan stressitilanteen synnyttämä ärtyneisyys, tyytymättömyys, ahdistuneisuus, huolestuneisuus, unihäiriöt, fyysiset kivut ja elimistön toimintahäiriöiden tuntemukset sekä sosiaalinen vetäytyminen muistuttavat läheisesti erityisherkkien luonteenpiireisiin ja aistiherkkyyteen kytkeytyviä synnynnäisiä taipumuksia.

Erityisherkkyyteen olisi näillä perustein helppo sortua suhtautumaan perinnöllisenä heikkoutena, joka haittaa herkkien lähtökohtaista asemaa sosiaalisessa kilpailussa samalla tavalla kuin pienikasvuisuus vaikeuttaa menestymistä koripallokentillä, ja joka voidaan ottaa huomioon vain antamalla näille herkkänahkaisille tasoitusta tai osoittamalla heille sääliä. Tällaista ajattelutapaa vastaan on kuitenkin esitettävissä kirjallisuuteen perustuen huomattava määrä vasta-argumentteja. Ensinnäkin asenne herkkyyteen liitettyihin ominaisuuksiin ei ole synnynnäistä ja perimästä kumpuavaa vaan kyseessä on sosiaalinen konstruktio (Che, Rubin & Sun 1992), joka saa erityisherkkät usein suhtautumaan omaan erilaisuuteensa ja minuuteensa vääränlaisina. Toisekseen näkökulmaherkkyyteen liittyvät havainnot todistavat, että erityisherkkät menestyvät keskimäärin muita paremmin tilanteissa, joissa ympäristö on heitä ja heidän piiriteitään kannustava (Jagiellowicz, Aron & Aron 2015), ja kun ympäristöstä on poistettu sinne kuulumattomat fyysiset ja henkiset häiriötekijät. Kolmanneksi erityisherkkät ovat muita tavoitteellisempia, määrätietoisempia ja vaativampia itseään kohtaan tuntiessaan työnsä merkitykselliseksi (Cooper 2014). Neljänneksi erityisherkkyyteen kytkeytyy taipumus luovuuteen, uteliaisuuteen ja avoimuuteen (Aron & Aron 1997), jotka ovat tasa-arvoiseksi ja monimuotoiseksi kehittyvässä yhteiskunnassa ja tietotyössä erityisen tavoiteltavia ja koko inhimillisen kulttuurin edistyneen ja tuottavuuden kasvun mahdollistavia ominaisuuksia. Viidenneksi tietotyössä on kasvavassa määrin kyse ihmisten välisistä suhteista ja kohtaamisista (Donkin 2009), joissa erityisherkkien empatiakyvyllä ja taidolla lukea ihmisiä tarkasti on alati kasvava merkitys (Aron & Aron 1997; Acevedo 2018). Vaikka erityisherkillä uusien ihmissuhteiden luominen on vaikeaa, heillä on halu luoda suhteista syvempiä ja merkityksellisempiä. Kuudenneksi kyse on ihmisarvosta ja omanarvontunnosta, sillä

tuottavuuden kehityksestä ja elintason kasvusta huolimatta ihmisillä on yhä sisäsyntyinen tarve hyödyntää kapasiteettiaan ja kehittää itseään. Tämä tarve on yhteydessä terveyteen ja hengissä pysymiseen, kuulumiseen osaksi jotakin.

Ammatti on mekanismi, joka heijastaa yksilöllisen osaamisen käyttöä tavalla, joka mahdollistaa arvokkaiden asioiden aikaansaamisen ympäröivälle yhteisölle. Ennen postmodernia aikaa ammatit toimivat yksilön kapasiteetin valjastamiseksi välttämättömien hyödykkeiden aikaansaamiseksi, mutta sittemmin ammattien käsite on muuttunut monimutkaisemmaksi teknologisten innovaatioiden vähennettyä raatamisen tarvetta. (Wilcock 1993). Kun merkityksellisyyden kokee voimakkaimmin hetkinä, jolloin pystyy vaikuttamaan muihin ihmisiin positiivisella tavalla, erityisherkkien korostunut tarve merkitykselliseen työhön ja täyden panoksen antamiseen työssä näyttää liittyvän läheisesti kaipuuseen syviin ihmissuhteisiin ja hyväksytyksi tulemisen tarpeeseen. Tietotyössä menestyäkseen erityisherkkät tarvitsevat tarkoituksen, tavoitteen ja toisensa, vapauden tavoitella suurempaa päämäärää palvelevaa lopputulosta, ja hieman kannustusta päälle.

Ensimmäisenä ja tärkeimpänä yrityskulttuurin ja henkilöjohtamisen toimenpiteenä näen edellä kuvatuista syistä erityisherkkyyden tunnistamisen ja hyväksymisen. Erityisherkkyydessä on kyse vähemmistön luonteenpiirteisiin kätkeytyvästä valtavasta potentiaalista, joka vastaa ja on valjastettavissa nimenomaisesti tietotyön kasvaviin tarpeisiin, kunhan erityisherkkien onnistumisen esteet tunnistetaan ja heidän toiveisiinsa kyetään vastaamaan. Olennaista onkin, miten erityisherkkien vahvuuksia saadaan ruokittua työpaikoilla. Himanen (2010) kutsuu tilaa, jossa ihminen saa objektiivisesti enemmän tuloksia aikaan ja pitää toimintaansa mielekkäämpänä ja nautittavana, rikastavaksi tilaksi. Sen ytimessä on arvonanto ja ”radikaali ilmiö, jossa ihminen tuntiessaan ainutlaatuisen arvokkuutensa tulevan tunnustetuksi voi nousta uskomattomiin korkeuksiin.” Rikastavassa yhteisössä ihmiset haluavat nostaa toisiaan parhaimmilleen ja inspiroituvat toisten onnistumisesta. Himanen esittää väittämän, että emotionaalisen energian, jonka positiivisia ilmentymiä ovat innostus, intohimo, vimma ja palo ja negatiivisia ilmentymiä passiivisuus ja apatia, kannalta ei ole olemassa lainkaan neutraaleja vuorovaikutustilanteita. Jokainen kohtaaminen johtaa aina joko emotionaalisen energian kasvuun tai tyhjenemiseen. Luova leikittely uusilla ideoilla ja riskinotto vaatii luottamusta siihen, että ”ihminen voi olla täydessä mitassaan rikastavassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä toteuttaa luovaa potentiaaliaan”. Luottamuksen ja rikastavan kulttuurin lisäksi motivoituminen vaatii, että ihminen voi kokea tekemänsä asian kiinnostavaksi ja merkitykselliseksi ja olla ylpeä siitä. (Himanen 2010, 143-149). Vaikuttaa selvältä, että kuvattu

tavoitetila edellyttää ihmisten voivan saada kokea omat piirteensä hyödynnettävinä vahvuuksina, ei ainoastaan organisaatioiden sisällä vaan myös niiden välillä käytävässä vuorovaikutuksessa. Se taas voi onnistua vain, jos erityisherkkät tunnistavat oman erityisherkkyytensä aivan kuten he tietävät pituutensa tai veriryhmänsä. Herkkä tietää harvoin olevansa herkkä; tarvitaan usein toinen ihminen kertomaan se ja toteamaan kyseessä olevan ensisijaisesti joukko hyviä ominaisuuksia.

Toinen päätelmä johtamisen muutoksesta on tarve luovuuden palauttamiselle luonnontilaan. Sen edellytyksenä on, että kokonaisvaltaisesti asioita pohtiva erityisherkkä saa toimia laajojen kokonaisuuksien parissa tehtävissä, joiden olennaisena osana on työnteon tapojen, prosessien, palveluiden, tuotteiden tai ratkaisujen muotoilu ja kehittäminen. Luovien ihmisten erityispiirre on kyky nähdä ongelmia, joita muut eivät havaitse. Luova ihminen kykenee tuottamaan paljon uusia ja omaperäisiä ideoita, ja pystyy muuttamaan helposti ajattelunsa ja toimintansa suuntaa eikä etene kaavamaisen jäykästi samaan suuntaan vaan kehittää vähäisestä alkuärsykkeestä monia mielekkäitä vaihtoehtoja (Guilford 1950). Erityisherkkälle sopii matala organisaatiohierarkia, jossa työrooleja ei rajata liian tiukasti, työtä voi tehdä itsenäisesti ja työn sisältöön, tavoitteisiin ja lopputuotteeseen voi aktiivisesti vaikuttaa (Jaeger 2004, 166-184; Cooper 2014, 87). Vapaaehtoisuus, jonka Martela (2015) nimeää yhdeksi ihmisen neljästä perustarpeesta kyvykkyyden, läheisyyden ja hyväntekemisen lisäksi, on olennainen tietotyön motivaatiotekijä. Vapaaehtoisuutta on kokemus siitä, että teot ovat lähtöisin tekijästä itsestään, hänen kiinnostuksensa kohteista ja arvoistaan, ja ne edustavat häntä ja hänen identiteettiään. Vapaaehtoisuus on itsensä ilmaisemista ja ”sitä, mitä teemme silloin, kun mikään ulkoinen tai sisäistetty pakko eivät meitä kahlitse. Vapaaehtoisen toiminnan vastakohta on kontrolloitu toiminta.” (Martela 2015, 66; 77-78). Ihmisten johtamisen päämääränä on siten nähtävissä itseohjautuvuuden mahdollistaminen. Toisaalta tunne- ja elämyshakuinen ihminen voi olla huono johtamaan itseään päivittäisissä aktiviteeteissa, koska hänellä on taipumus hakeutua tekemään ensisijaisesti tehtäviä, jotka ruokkivat innostusta sekä tuottavat suurinta mielihyvää ja palkitsevimpia kohtaamisia vähemmän inspiroivien tehtävien jäädessä roikkumaan tekemättömien töiden listalla. Tähän tarkkaavaisuuden epäedulliseen suuntautumiseen ja itsensä johtamisen vaikeuteen voi tuoda apua, että ajan mittaamisesta siirrytään tuotosten mittaamiseen, tavoitteista tehdään läpinäkyviä ja keinoista päästä niihin ketterästi muutettavia. Laajemmin katsottuna tietotyön kiihdyttämä työelämän transformaatio vaatii korjaavaa muutosta painotusten välillä, jossa vastakkain ovat tuottavuus ja tarkoitus, hierarkiat ja verkostot, ohjailu ja valtuutus, suunnittelu ja kokeilu, sekä salailu ja avoimuus (esim. Sachs ja

Kundu 2015). Herkkien toivetyö näyttää siis vastaavan hyvin paljon sitä suuntaa, johon esimerkiksi kasvuyritysten työkuultuuri on jo matkalla, ja siksi herkkyyden tunnistaminen ja tunnustaminen ovat nähtävissä organisaatiokulttuurin kehittämisen kannalta olennaisina alkutoimina.

Kolmas johtamiseen liittyvä muutostarve koskee fyysisen ja henkisen työympäristön muokkaamista erityisherkillä sopivaksi. Kyse on siitä, miten työssä oleminen ja työnteko koetaan. Aistiherkkyyden, koetun stressin ja edelleen koettujen terveysoireiden ja sairastelun välillä on positiivinen korrelaatio (Benham 2005). Erityisherkillä on siten riski lisääntyneeseen sairasteluun heitä tavallista enemmän kuormittavien ympäristötekijöiden takia. Nykyaikainen avokonttori ja jatkuvan tavoitettavuuden mahdollistavat tietotyövälineet tuottavat jatkuvaa ärsykevyöryä. Liiallinen häly, liike, keskeytykset työssä ja emotionaalinen taustakohina haittaavat erityisherkkien työskentelyä, innostumista ja flow-tilaan pääsyä. Kun aisti-informaatiota on vastaanotettavana paljon, tarkkaavaisuus häiriintyy, ja jos sitä on liian vähän tai se ei tarjoa tarvittavaa älyllistä ja sosiaalista stimulaatiota, seuraa tylsistyminen (Martin, Sadlo & Stew 2006). Omat työhuoneet tai työskentely kokonaan etänä ja sulkeutuminen viestintävälineiden tavoittamattomiin eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä patenttiratkaisuja ulkoisiin häiriötekijöihin, koska erityisherkkäät tarvitsevat läheisiä ihmissuhteita ja vuorovaikutusta myös työelämässä siitä huolimatta, että sosiaaliset suhteet kuormittavat heitä. Tietotyössä ongelmien ratkaiseminen ja uuden oppiminen vaativat paitsi tähän tarkoitukseen rauhoitettua aikaa myös jatkuvaa vuorovaikutusta kollegoiden kanssa, mikä toimii parhaiten silloin, kun tarvittavat kollegat ovat helposti tavoitettavissa. Oikean tasapainon löytäminen muilta piiloon sulkeutumisen ja muiden seuraan hakeutumisen välillä vaatii, että tarjolla on erilaisia työtiloja, jotka mahdollistavat työskentelyn yksin, pareittain, pienryhmissä ja avotilassa siten, että paikkaa voi helposti vaihtaa.

Henkisen turvallisuuden kannalta olennaista on kohtaamisten määrän lisäksi kokemus vuorovaikutuksen onnistumisesta: yhteyden löytymisestä sekä ymmärretyksi ja huomioiduksi tulemisesta. Erityisherkkäät tarvitsevat kohtaamisia, joissa he eivät koe itseään uhatuiksi tai olevansa arvostelun kohteena. Tämä on tärkeää huomata esimerkiksi jatkuvassa asiakasvuorovaikutuksessa työskentelevien erityisherkkien kohdalla, joille työ voi ajan myötä kehittyä liian kuormittavaksi asiakkaiden vaatimusten, odotusten ja pettymysten kääntyessä erityisherkkien mielessä henkilökohtaiseksi arvioinniksi ja kritiikiksi, joka voi jäädä vaivaamaan pitkäksi aikaa. Lähtökohtainen intressiristiriita ja vastakkainasettelu toimittaja-asiakassuhteissa sotii herkkien vuorovaikutukselta kaipaamaa avoimuutta, kunnioitusta, hyväksyntää ja

läheisyyttä vastaan. Herkkä on erityisen varovainen, jotta ei loukkaisi toisten tunteita, ja taipuvainen häkeltymään ja lannistumaan helposti (Jaeger 2004, 147). Negatiiviset tunteet voivat jäädä siksi helposti vellomaan ja patoutua tyyntä esittävän ulkokuoren alla. Työpaikalla erityisherkan suhtautuminen ei-herkkiin voi muodostua etukäteen tuomitsevaksi, sillä erityisherkkä voi helposti tulkita muiden suhtautumisen hänen työhönsä ja ajatuksiinsa vihamielisenä ja varautua pettymyksiin ajatteleamalla asioita ennakkoon huomattavan negatiivisesti. Torjutuksi tulemisen tunne ja sen ennakointi voi purkautua kontrolloimattomina tunnereaktioina, joita ei välttämättä osata yhdistää herkkyyteen. Tunteiden käsittelemiseksi on omien kokemusten perusteella tärkeää voida palata pitkänkin ajan takaisiin tapahtumiin, joita erityisherkkä saattaa syvällisen asioiden käsittelytapansa takia jäädä pohtimaan. Tilanteiden läpikäynti tarvittavissa määrin ja uudelleentulkinta ovat toimivia tapoja vaivaamaan jääneiden asioiden käsittelyyn, ja ne vähentävät erityisherkan virittyneisyyttä. Saman huomion on tehnyt myös Aron (2013).

Koska erityisherkkät ovat itsensä pahimpia vihollisia ja taipuvaisia äärimmäiseen itsekriittisyyteen, huolehtivaisuuteen, riittämättömyyden tunteeseen ja torjutuksi tulemisen pelkoon, he tulkitsevat saamansa palautteen työstään eri tavalla kuin muut. Martela (2015, 98-99) näkee palautteen olevan työn ”sopivan haastetason ohella toinen kyvykkyyden kokemisen ja flow’ssa olemisen rakennuspalikka”. Kyvykkyyden tuntemusta ei voi saavuttaa, jos suoritusta ei voida arvioida. Kun tietotyössä haasteena on konkretian puute, palaute saadaan pääsääntöisesti ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa. Palautteenannon tehokkuutta tutkineet Kluger ja DeNisi (1996) ovat kohderyhmää erityisherkkiin rajaamatta todenneet, että yhtä lailla kehuva kuin lannistavakin palaute vaikuttavat negatiivisesti palautteen tehoon, kun mitataan palautteen vaikutusta käytännön tekemisessä ilmeneviin muutoksiin, koska tällainen palaute koetaan kohdentuvana henkilöön eikä palautteen kohteena olevaan tehtävään ja motivoitumiseen siinä onnistumisessa ja kehittämisessä. Erityisherkkien kohdalla voidaan olettaa olevan vielä suurempi negatiivinen vaikutus. Syvemmin asioita pohdiskeleva erityisherkkä tulkitsee viestit kokonaisvaltaisesti eikä tunnollisena ja luovan taiteellisena välttämättä osaa erottaa työn tuloksia omasta persoonastaan (mikä tietotyössä on muutoinkin vaikeaa). Alisuoriutumisen ja riittämättömyyden tunne voi pitkittyessään johtaa väsymiseen ja luovuttamiseen (Aron & Aron, 1997). Palautteen ja oman suoriutumisen itsearviointin aiheuttamista tuntemuksista olisi näin ollen suositeltavaa puhua avoimesti ja näitä tunteita käsitellä osana suoriutumisen arviointia sen varmistamiseksi, että palautteen saaja on suhteuttanut saamansa palautteen vastaavalle asteikolle kuin palautteen antaja on sen

tarkoittanut. Tämä vaatii kahden ensimmäisen muutoksen toteutumista, eli että herkkyys on tunnistettu ja tunnustettu ominaisuus ja että työssä toteutuvat vapaaehtoisuus ja itseohjautuvuus ja siten halu kehittymiseen lähtee työntekijästä itsestään. Lisäksi tarvitaan erityisherkan ajattelutavan ymmärtäviä, valmentavia esimiehiä. Vaikeus syntyy siitä, että kun yksilön henkinen kapasiteetti ja osaaminen ovat työnteon väline ja pääoma, myös ongelmat nähdään helposti yksilölähtöisinä ja ympäristöstä irrallisina. Samalla joudutaan käsittelemään sellaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joiden arvioiminen vaatisi psykologin ammattipätevyyttä. Riskinä on, että ihmisiä aletaan luokitella erilaisten psykofyysisten piirteidensä takia erilaisiin lokeroihin kuten herkiksi ja ei-herkiksi ja heidän suoriutumistaan tai potentiaaliaan arvioida tämän kategorisoinnin valossa ilman todellista ymmärrystä asiasta.

6. Lopuksi

Erityisherkkyydestä lukeminen ja tämän kirjallisuustutkimuksen kirjoittaminen ovat auttaneet tunnistamaan ja käsittelemään omaa temperamenttiani, luonteenpiirteitäni ja tuntemuksiani uudella tavalla. Asiat ovat saaneet nimen. Tutkimusta tehdessä on herännyt kysymys, voiko ulkopuolista saada ylipäättään ymmärtämään, miten erityisherkkä kokee maailman? Kun ihmisten aivoja ei ole mahdollista kytkeä yhteen ja siirtää tunteita henkilöstä toiseen, voi tuntemuksia kuvailla vain sanallisesti. Ehkä erityisherkkiä yhdistävä luovuus on nimenomaan tästä kysymyksestä nousevaa polttelevaa halua jakaa kokemansa ja tulla ymmärretyiksi.

Tunnistan itsessäni kaikki erityisherkan fenotyypin piirteet. Huomaan pienet yksityiskohdat ja muistan ne pitkänkin ajan jälkeen erittäin tarkasti, mutta vain silloin, kun havaitsen jotain kiehtovaa. Aistin ilmapiirin ja mitä ihmiset tuntevat ja ajattelevat, toivovat ja pelkäävät. Väsyn, kun ympärillä on heitä paljon. Silti haluan olla ja työskennellä ihmisten parissa, kunhan kohtaamiset ovat merkityksellisiä. Pidän kahdenkeskisistä keskusteluista. Haluaisin puhua enemmän siitä, miten toiset ihmiset ovat kokeneet eri hetket, mutta aiheita on usein vaikea tuoda esiin vaikuttamatta neuroottiselta. Minun sanotaan miettivän asioita liikaa. Tarkimmat varovat, miten sanovat eri asiat, jotta eivät aiheuttaisi minulle turhaan pahaa mieltä. Vältän tiettyjä sosiaalisia tilanteita, joiden tiedän voivan olla ylikuormittavia ja voivan aiheuttaa taisteile tai pakene -reaktion, olen tehnyt niin aina. Minun on hyvin vaikea rauhoittua. Ylivirittyminen tuntuu pahimmillaan paineena molemmilla puolin otsaa, silmien alla ja poskissa, tarpeena poistua hiljaisuuteen. Työpäivän jälkeen sulkeudun, peitän omat ajatukseni musiikilla ja kävelen ne ulos. Uppoudun aiheisiin ja töihin, jotka vievät mukanaan, ja jos sellaisia ei ole,

turhaudun ja ahdistun nopeasti. Epäonnistumiset tuntuvat joskus musertavilta, mutta vastapainona merkitykselliset hetket piirtyvät mieleen. Ne kaikki liittyvät ihmisiin.

Erityisherkkyyteen liittyvä innostus ja tiedonjano ovat vain kasvaneet aiheesta lukiessa, ja lisää selvyyttä kaipaavia kysymyksiä on useita. Herkkyyden yhteyttä serotoniinin aineenvaihduntaa koodaavaan 5-HTTLPR-geeniin on pyritty selvittämään (Licht ym. 2011; Homberg ym. 2016), koska 5-HTTLPR-geenin kantajien piirteet vastaavat erityisherkkyyden havainnointikyvyn, kuormittumisalttiuden, eläytymiskyvyn ja tiedon syvällisen käsittelyn neljää pääpiirrettä. Jos yhteys on olemassa, voiko herkkyyks olla osatekijä päihdeongelmiin, oppimisvaikeuksiin tai syrjäytymiseen, joista jokaiseen 5-HTTLPR-perimän tiedetään liittyvän? Mihin kaikkeen muuhun erityisherkkyyks vaikuttaa? Onko aistisherkkyydellä yhteyttä tarkkaavaisuus- ja keskittymishäiriöön? Voiko elämää rajoittavat piirteet, ahdistuksen ja riittämättömyyden tunteen korjata ja löytää niiden tilalle pysyvän tyyneyden ja levollisuuden tilan? En vielä tiedä edes sitä, onko herkkyyks hyvä vai huono asia.

Tietotyötä koskevan kirjallisuuden perusteella työelämän kehittämisen tarve tietotyössä on universaali ja koskee muitakin kuin erityisherkkiä. Sosiaalisuudesta on tullut pysyvä osa työtä ja henkinen jaksaminen on ajatustyössä koetuksella, mutta pelkkä sosiaalinen menestys tai stressinsietokyky eivät voi olla työn itsetarkoituksellisia ja onnistumista tai kyvykkyyttä mittaavia päämääriä. Kognitiiviset kyvyt eivät ilmene irrallisina eikä lahjakkuutta ilman lommoja kantajassaan. Erityisherkkyyden paradoksiksi näyttää muodostuvan se, että henkisiltä kyvyiltään tietotyöhön muutoin parhaiten soveltuvat ihmiset ovat samalla niitä, jotka samojen ominaisuuksiensa takia väsyvät tietotyössä eniten. Tietotyön johtamisen uudelleenmäärittely näyttää tarpeelliselta, ja koska herkät ovat ensimmäisinä ja omanlaisina työelämän ilmapuntareina osoittamassa muutostarpeen suunnan ja voimakkuuden, haluan nähdä asian siten, että edessämme on herkkien vallankumous.

7. Lähteet

Acevedo, B., Aron, E., Aron, A., Sangster, M.-D., Collins, N., Brown, L. (2014). The highly sensitive brain: An fMRI study of sensory processing sensitivity and response to others' emotions. *Brain and Behavior*, 4, 580–594.

Acevedo, B., Aron E., Pospos, S., Jessen, D. (2018) The functional highly sensitive brain: a review of the brain circuits underlying sensory processing sensitivity and seemingly related disorders. *Philosophical Transactions B*, 373.

Anderson, P., John, O., Keltner, D., Kring, A. (2001) Who Attains Social Status? Effects of Personality and Physical Attractiveness in Social Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81:1, 116-132.

Aron, E. (2013) *Erityisherkkä ihminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Nemo.

Aron, E., Aron, A. (1997) Sensory Processing Sensitivity and Its Relation to Introversion and Emotionality, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73:2, 345-368.

Aron, E., Aron, A., Davies, K. (2005). Adult shyness: The interaction of temperamental sensitivity and an adverse childhood environment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 181-197.

Benham, G. (2006) The Highly Sensitive Person: Stress and physical symptom reports. *Personality and Individual Differences*, 40, 1433-1440.

Berenson, K., Gyurak, A., Ayduk, Ö., Downey, G., Garner, M., Mogg, K., Bradley, B., Pine, D. (2009). Rejection sensitivity and disruption of attention by social threat cues. *Journal of Research in Personality*, 43, 1064-1072.

Blom, R., Melin, H., Pyöriä, P. (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos – palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*, Helsinki: Gaudeamus.

Borodulin, K., Saarikoski, L., Lund, L., Juolevi, A., Grönholm, M., Helldán, A., Peltonen, M., Laatikainen, T., Vartiainen, E. (2013) *Kansallinen FINRISKI 2012-terveystutkimus, Osa 1: Tutkimuksen toteutus ja menetelmät*. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Brown, C., Tollefson, N., Dunn, W., Cromwell, R., & Fillion, D. (2001). The Adult Sensory Profile: Measuring patterns of sensory processing. *American Journal of Occupational Therapy*, 55, 75-82.

Carver, C., White, T. (1994). Behavioral inhibition, behavioral activation, and affective responses to impending reward and punishment: The BIS/BAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(2), 319-33.

Chen, X., Rubin, K., Sun, Y. (1992) Social Reputation and Peer Relationships in Chinese and Canadian Children: A Cross-cultural Study. *Child Development*, 63, 1336-1343.

Castells, M. (2010) *The Rise of the Network Society, Second Edition*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Cooper, T. (2014) *The Integral Being: A Qualitative Investigation of Highly Sensitive Persons and Temperament-appropriate Careers*. California Institute of Integral Studies.

Csikszentmihalyi, M. (1975) *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Donaldson, M. (1993) What Is Hegemonic Masculinity? *Theory and Society, Special Issue: Masculinities*, 22:5, 643-657.

Donkin, R. (2009) *The Future of Work*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Drucker, P. (1994) Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41:2, 79-94.

Dunn, W. (2001) The Sensations of Everyday Life: Empirical, Theoretical, and Pragmatic Considerations. *American Journal of Occupational Therapy*, 55, 608-620.

- Gere, D., Capps, S., Mitchell, D., Grubbs, E. (2009). Sensory sensitivities of gifted children. *American Journal of Occupational Therapy*, 64, 288–295.
- Gerstenberg, F. (2012) Sensory-processing sensitivity predicts performance on a visual search task followed by an increase in perceived stress. *Personality and Individual Differences*, 53, 496–500.
- Grant, A. (2008) Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93:1, 48-58.
- Griffin, M., Neal, A., Parker, S. (2009) A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academy of Management Journal*, 50:2 (327–347).
- Guilford, J. (1950) Creativity Research: Past, Present and Future. *American Psychologist*, 5, 444–454.
- Himanen, P. (2010) *Kukoistuksen käsikirjoitus*. Helsinki: WSOY.
- Hoffman, S., Bitran, S. (2007) Sensory-processing sensitivity in social anxiety disorder: Relationship to harm avoidance and diagnostic subtypes. *Journal of Anxiety Disorders*, 21:7, 944–954.
- Holmberg, J., Schubert, T., Asan, E., Aron, E. (2016) Sensory processing sensitivity and serotonin gene variance: Insights into mechanisms shaping environmental sensitivity. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 71, 472–483
- Jagiellowicz, J., Aron, A., Aron, E. (2015) Relationship Between the Temperament Trait of Sensory Processing Sensitivity and Emotional Reactivity. *Social Behavior and Personality*, 43.
- Jagiellowicz, J., Xu, X., Aron, A., Aron, E., Cao, G., Feng, T., Weng, X. (2011). The trait of sensory processing sensitivity and neural responses to changes in visual scenes, *Social Cognitive & Affective Neuroscience*, 6:1, 38-47.
- Jaeger, B. (2004) *Making Work Work for the Highly Sensitive Person*, New York: McGraw-Hill.
- Judge, T., Higgins, C., Thoresen, C., Barrick, M. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, And Career Success Across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Ketola, T. (2015). Ohutihoisuus ja työelämän käytänteet. *Kopista ulos - tutkijat käytäntöteoreettisen tajun jäljillä. (Kauppa + talous 5/2015)*. Helsinki: Unigrafia.
- Kimmel, M. & Kaufman, M. (1994). *Weekend warriors: The new men's movement*. Thousand Oaks: Sage.
- Kluger, A., DeNisi, A. (1996) The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119:2, 254-284.
- Kogan, S. & Muller, M. (2006) “Ethnographic study of collaborative knowledge work”, *IBM Systems Journal*, 45:4, 759-771.
- Laloux, F. (2016) *Reinventing Organizations – An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations*. Nelson Parker.

- Licht, C., Mortensen, E., Knudsen, G. (2011). Association between sensory processing sensitivity and the serotonin transporter polymorphism 5-HTTLPR short/short genotype. *Biological Psychiatry* 69, 152S–153S.
- Martela, F. (2015) *Valonöörin – Sisäisen motivaation käsikirja*. Helsinki: Gummerus.
- Martin, M., Sadlo, G., Stew, G. (2006) The Phenomenon of boredom, *Qualitative Research in Psychology*, 3,193-211.
- McCrae, R., John, O. (1992) An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60:3, 175-215.
- McKinsey & Company (2017) *Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce transitions in a Time of Automation December 2017*. McKinsey Global Institute.
- Mount, M., Barrick, M., Stewart, G. (1998) Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions, *Human Performance*, 11: 2, 145 — 165.
- Reich, R. (1991) *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. New York: Knopf Publishing.
- Robertson, M. and Swan, J. (2003) ‘Control – what control?’ Culture and ambiguity within a knowledge intensive firm, *Journal of Management Studies*, 40:4, 831-858.
- Sachs, A., Kundu, A. (2015) *The Unfinished Business of Organizational Transformation*. <<https://www.thoughtworks.com/insights/blog/unfinished-business-organizational-transformation>> viitattu 12.4.2018.
- Silverman, L. (1997). *What we have learned about gifted children*. <<http://www.gifteddevelopment.com/articles/what-we-have-learned-about-gifted-children>> viitattu 13.4.2018.
- Sitra & Työterveyslaitos (2000) *Tietointensiivinen työ -kärkihanke. Suunnitteluvaiheen loppuraportti*. Julkaistu 1.2.2000.
- Smolewska, K., McCabe, S., Woody, E. (2008) A Psychometric Evaluation of the Highly Sensitive Person Scale: The Components of Sensory-Processing Sensitivity and Their Relation to the BIS/BAS and ‘‘Big Five’’. *Personality and Individual Differences*, 40, 1269–1279.
- Tuominen, S., Pohjakallio, P. (2012) *Työkirja*. Helsinki: WSOY.
- Wilcock, A. (1993) A theory of the human need for occupation. *Journal of Occupational Science*, 1:1, 17-24.
- Zimmerman, N. (2001) *The social and emotional adjustment of gifted children who experience asynchronous development and unique educational needs*. (Doctoral dissertations), AAI3034004.